Компания «РЕСО-Гарантия» имеет одну из самых развитых региональных сетей на страховом рынке. О том, как управляется и совершенствуется ее система представительств, корреспонденту портала «Википедия страхования» рассказали топ-менеджеры страховщика: заместитель генерального директора Игорь Иванов и начальник дирекции регионального развития Александр Абакшонок

.

– Какие формы регионального присутствия используются в вашей компании: филиалы, представительства, агентства?

Игорь Иванов: «РЕСО-Гарантия» – это компания, в которой есть и филиалы, и представительства, и агентства, и точки продаж. У нас много разных форм организации продающих структур. При этом компания максимально централизована. У нас единая информационная система, которая объединяет все филиалы. У филиалов даже нет своих бухгалтерий как таковых, и выплатами тоже занимается Москва. Т.е. в филиале занимаются подготовкой первичных документов по выплатам возмещений, а решение принимается Москвой. Решения о страховании принимает филиал в пределах своих квот. Все, что выше квот, принимается по согласованию с Москвой. Квоты у всех наших филиалов почти одинаковые.

– Какие регионы, из тех, где представлена компания «РЕСО-Гарантия», имеют б*о*льшие квоты?

И.И.: Не в регионе дело. Дело в «размере» и «весе» этого филиала. И в авторитете, в профессионализме его руководителя. Самые большие квоты у нас в Санкт-Петербурге, но там и самые большие филиалы, просто колоссальные филиалы. У нас там их целых два. Один из них называется «Филиал в Санкт-Петербурге», а другой – «Северо-Западный региональный центр», но на самом деле он тоже филиал. У того и

другого есть свои субфилиалы. У «Филиала в Санкт-Петербурге» есть в Ленобласти и в С.-Пб. агентства, подразделения и дирекции. У «Северо-Западного регионального центра» – агентства, подразделения и дирекции в С.-Пб. У нас все вот так перемешано.

– То есть крупные филиалы имеет б*о*льшую квоту?

И.И.: Это скорее зависит от объемов сборов и от квалификации директора. Т.е. крупные по объемам бизнеса, а не по количеству работающих там людей.

– Сколько филиалов имеет ваша компания на данный момент?

Александр Абакшонок: И вот тут как раз актуально вернуться к первому вопросу. У нас – многообразие форм присутствия в регионах. На сегодняшний день в стране работают 787 различных продающих подразделений.

И.И.: Филиалы, агентства, дирекции продаж – это все подразделения, в которых есть руководитель, у которых есть свой собственный план, бюджет, которые в пределах своих полномочий самостоятельны в бизнесе. Но называть их всех филиалами не совсем корректно.

– Планируется ли открытие новых или закрытие уже существующих филиалов?

И.И.: Это наше любимое занятие. В среднем раз в неделю Александр Николаевич (Абакшонок. – прим. ред.) открывает 1–2 филиала, а также раз в месяц закрывает 1.

Все время появляются интересные команды продавцов, которые заявляют о своем желании поработать в крупной, авторитетной компании с таким брендом, как «РЕСО-Гарантия». Александр Николаевич очень тщательно готовит вместе с ними бюджеты, которые затем проходят публичную защиту. Если эти команды внушают надежду на то, что смогут реализовать заявленные бюджеты, мы утверждаем такие

новые филиалы или агентства и даем им определенное время на разгон. Если мы видим, что эта «ракета» не может набрать необходимую скорость для отрыва и выхода на орбиту, которую нам обещали, то мы филиал закрываем или происходит переподчинение, переформатирование. Например, хотели сделать большой филиал, а не получается – слишком замахнулись, но можно сделать маленькую точку продаж. У нас успех или неудача видны моментально, т.к. в единой информационной системе мы практически в режиме онлайн можем понять, что происходит с филиалом.

– Обычно инициатива исходит от филиалов?

И.И.: Совершенно верно.

– Получается, что не вы рассматриваете, в каком регионе открыть филиал?

И.И.: Мы этот период уже прошли. Было время, когда выстраивалась стратегия: мы продумали, по каким принципам, по каким критериям и куда нам надо заходить. В первую очередь нас интересовал платежеспособный спрос и наличие объектов страхования. Т.е. концентрация автомобилей в городе, характеристики города, количество населения, доход населения. А дальше все упирается в людей. Александр Николаевич – великий знаток человеческих душ: даже в маленьком городке можно найти очень талантливого, энергичного, предприимчивого, влюбленного в свою работу человека, который может хоть на целине, хоть на болоте собрать очень неплохой страховой урожай. И есть целый ряд дивных городов, где по всем параметрам должны быть блестящие результаты, а филиалы там не растут, не развиваются, чахнут. Пример любимого филиала – подмосковная Коломна. Замечательный город, замечательный директор. В итоге этот директор уже управляет целым кустом филиалов в округе, потому что великолепный управленец и отличный человек. И еще один из лучших филиалов у нас во Владимире. Это блестящий пример того, что в полудепрессивном регионе может вырасти филиал, который по результатам, по количеству агентов и клиентов у нас находится в числе лидеров. Конкурирует не с Санкт-Петербургом, конечно, но из филиалов второго уровня – он почти всегда первый или второй.

А.А.: Да, он с Новосибирском конкурирует.

– Давайте возвратимся к вопросу открытия филиала. Вот к вам обратились «представительства» (ну, пока еще не представительства, но назовем их так). Вы каких-то критериев придерживаетесь? Позволяете попробовать всем обратившимся или какие-то критерии оценки того, что вам предлагают для открытия филиала, у вас есть?

А.А.: Критерии оценки есть. Но при открытии филиала или агентства нам очень сложно ориентироваться на свои критерии, потому что мы исходим из того, что люди нам предлагают. Мы оцениваем то, что нам предлагается, оцениваем, насколько нам может быть это интересно и полезно для компании. Для этого существует форма в виде предполагаемого бюджета. Мы рассматриваем, какие предполагаются объемы страховых премий и какие предлагаются расходы. Это все облекается в форму бюджета – мы видим, что в итоге будем иметь. Если эти предположения нас устраивают на стартовом этапе, например, до конца года, то мы принимаем положительное решение. Если нет, значит – нет.

И.И.: Естественно, все люди приходят с тем, что у них есть за спиной. Они рассказывают, что делали в других местах, как это делали, иногда рассказывают про свою клиентуру. Но нас больше интересуют их сети, с кем они работают, кто это все собирает, есть агенты или их нет. Взвешиваем все. Люди проходят довольно строгий процесс оценки на Рисковом комитете. Все участники комитета задают вопросы, чтобы понять, насколько все это серьезно, как продуманы обязательства, которые люди на себя берут. Потому что мы свои обязательства перед нашими новыми коллегами выполним на 100%: что обещали по зарплатам, помещениям, расходам – все заплатим. Другое дело, как они выполнят свои обязательства.

– Все ли желающие открыть филиал под вашим брендом могут рассчитывать на успех?

И.И.: Иногда к нам приходят люди, просятся в компанию, а мы их не можем взять. Например, есть дружественная нам компания «ВСК». Сейчас оформляется сделка о приобретении нашей компанией 25% плюс одной акции ВСК, то есть мы теперь практически в одной страховой группе, и это является для нас табу, когда к нам обращаются люди из ВСК. Среди агентов идет постоянное движение по рынку, но тут мы включаем тормоза, поскольку не по-дружески, не по-родственному принимать к нам таких продавцов. Для всех нас будет лучше, чтобы они и дальше работали на ВСК. Потому что две наши компании будут существовать параллельно. Мы видим большую перспективу в том, что будут существовать оба бренда – «РЕСО-Гарантия» и «ВСК». Потому что и у ВСК очень хороший есть опыт и портфель, наработанные отношения в регионах, и у «РЕСО-Гарантии», естественно, тоже есть масса преимуществ. Мы

считаем, что в нашей стране есть пространство для развития буквально для всех. Сколько бы мы ни развивали страховой рынок эти двадцать лет, он по-прежнему представляет собой клочками вспаханное и клочками засеянное поле. Поэтому мы смотрим с интересом на опыт наших друзей и коллег из ВСК по развитию филиалов. Они молодцы, в свое время они очень хорошо построили эту стратегию, и у них очень сильные позиции в ряде регионов.

А.А.: Добавлю важное: у нас есть опыт работы в одном регионе нескольких продающих подразделений, как Игорь Евгеньевич уже сказал, в Питере у нас два филиала. Причем у этих двух филиалов большое количество агентств, которые размещаются и в городе, и в области. У нас на сегодняшний день и в Казани два филиала, которые работают, развиваются.

И.И.: Они подчиняются напрямую Москве, в этом вся прелесть. Бренд один, продукты одни и те же, урегулирование по страхованию одно и то же, все одинаковое. Так сложилось, потому что они приходили из разных структур. Мы всегда готовы принять всех, кто к нам приходит с добром и хочет зарабатывать у нас.

А.А.: Понятно, есть некие элементы внутренней конкуренции, она всегда будет. Самое главное, что мы научились эти конфликты преодолевать, мирно сосуществовать. Это в первую очередь позволяет единая информационная система.

И.И.: Там все прозрачно и видно, где чей клиент. Перетаскивание сразу пресекается, мы же знаем историю этого клиента, мы знаем, у кого было это предприятие, где раньше этот человек страховал свою дачу, машину. Александр Николаевич у нас является неким третейским судьей, который очень много таких конфликтов разруливал в свое время. У нас в Москве, когда мы развивали нашу агентскую сеть, было чудовищное количество таких споров, пересечений. Все это было отрегулировано в течение нескольких лет. Давно уже не помню, чтобы в Москве были какие-то конфликты.

А.А.: Они редко случаются и в, любом случае, решаются.

И.И.: Есть такой принцип: «отойди», если у человека есть полис «РЕСО-Гарантии». Если ты даже застрахуешь его, комиссию все равно заплатим тому, у кого был раньше

этот договор. Конкурировать внутри компании за клиента становится бессмысленно.

– За какой период вы подводите итоги при принятии решения о продолжении работы представительства?

И.И.: У нас в компании это очень живой процесс. У Александра Николаевича и у его коллег-финансистов, и у людей, которые в центральном офисе курируют филиалы с точки зрения эффективности бизнеса, есть весьма информативные отчеты, которые можно построить в любой момент. Так что за филиалами, новыми или старыми, которые вызывают какие-либо сомнения, ведется постоянное наблюдение. Никто не заставляет ждать конца отчетного квартала, чтобы принимать оргрешения.

– Какие ключевые формы рекламы и маркетинга вы используете для привлечения клиентов в филиалы?

И.И.: Сергей Эдуардович Саркисов – основатель, президент и главный акционер компании – подарил мне замечательную формулировку: страхование не покупается, страхование продается. Чтобы страхование покупалось, надо много рекламы, надо о себе постоянно рассказывать, развешивать плакаты, заполнять собой телевизор, радио, Интернет. Но насколько ваш продукт будет продаваться, не знает никто, это зависит от очень многих обстоятельств. Наш путь – активные продажи. Мы продаем через агентскую сеть, поэтому наш главный рекламоноситель, главный инструмент донесения информации о компании и о продукте – наш страховой агент. Мы компания агентская, и в первую очередь ритейловая. То есть нам очень важно, чтобы наши продавцы знали продукт, были уверены в себе и, встречаясь с тем, с кем они встречаются ежедневно, или выходя за рамки привычного общения в поисках новых клиентов, могли рассказать о себе, о компании, о продуктах. Мы вкладываемся в обучение, повышение квалификации продавцов, хорошо их мотивируем, создаем наиболее комфортные на рынке условия для работы в компании. Работа агента в «РЕСО-Гарантии» наиболее комфортна, наиболее высоко оплачиваема и наиболее стабильна. Очень много страховых компаний, пытаясь что-то сделать с помощью агентов, потом теряли агентские сети. Причина простая: привлекли некое количество клиентов через агентов – и решили этих клиентов забрать себе на обслуживание, а агентов отправить искать новых. Агенты совершенно справедливо обижаются и бросают подобные компании. Именно такие агенты становятся наиболее лояльными нашими продавцами. Они уже походили по рынку, их обманули – раз, обманули их ожидания – два, где-то деньги отняли – три. Если после этого они остаются в профессии, то чаще всего приходят в такую компанию, как наша, которая абсолютно лояльна по отношению к агентам.

Рекламных кампаний за все 20 лет существования нашей компании было две. Проводили с телевизором, с радио, при этом они были связаны в первую очередь с продвижением продаж обязательного вида страхования – ОСАГО. Понятно, почему себя рекламировали – продукт у всех одинаковый, и надо чем-то себя выделить из общего ряда. Мы просто придумали, как привлечь к нам клиентов: пообещали – и выполняем это – платить по ОСАГО быстрее, чем другие компании.

– Учитываете ли вы специфику региона при обучении продавцов, продвижении продуктов?

И.И.: Специфика региона учитывается нашими продукт-менеджерами при тарификации, по нашим основным продуктам в регионах есть определенные коэффициенты, которые повышают или понижают стоимость продукта адекватно данному региону. Причем, заметьте, есть повышающий коэффициент, я не оговорился. Например, в Санкт-Петербурге мы когда-то понесли большие убытки по каско: было безумное количество угонов, все было очень плохо. И мы там подняли тарифы выше, чем по стране, и до сих пор в Санкт-Петербурге каско стоит дороже, чем в Москве. При этом мы являемся лидерами по продажам каско в Санкт-Петербурге. Пусть полис дороже, зато надежно! Так что специфику в тарификации учитываем.

Специфика в продуктах – это региональные продукты вроде страхования на случай укуса энцефалитного клеща. Хотя в этом году его можно уже и в Москве продавать. Но вообще его сделали для Урала, Сибири, где клеща полно. Есть региональные продукты, например, сервисный полис «РЕСОавто-Помощь». Это аналог автоклуба для водителей, полис, который обеспечивает дополнительный выезд эвакуатора, вызов скорой помощи, аварийного комиссара, помощь на дороге. Эти продукты запускались в Москве и постепенно адаптируются под каждый регион в связи со спецификой. Это сложный процесс, в стране сервисная инфраструктура не очень развита.

– Какой способ оптимизации региональных продаж в вашей компании самый результативный? То есть когда филиал дает лучший результат?

И.И.: Мы заметили, что добивается успеха только тот, кто работает по правилам, по нашим стандартам. Добивается успеха тот, кто знает, как устроена компания, ее

продукты и технологии. Добивается успеха тот, кто честно выполняет все рекомендации и требования. У такого директора отлично налажены контроль, мотивация, перекрестные продажи, он не тратит деньги просто так, он учитывает каждую копейку. Чтобы добиться успеха в филиале, надо, во-первых, много работать, во-вторых, работать по правилам. Эти процедуры написаны потом и слезами тех, кто пытался и у кого не получалось. Есть очень четкие процедурные требования. Если ты каждую неделю соберешь менеджеров и поставишь им точные задачи, а потом проверишь исполнение и добьешься, чтобы точно так же менеджеры работали с агентами, то гарантированно получишь результат. То есть – планирование-контроль, планирование-контроль. Мы категорически не любим всякую экзотику, изобретения затейливых продуктов, поиски неизведанного. Все это «от лукавого», говорим мы, а надо продавать то, что продается во всем мире. Продавайте каско, страхование дома, страхование от несчастных случаев – и будет вам счастье.

– А в каких регионах и почему вам сложнее добиться роста продаж страховых услуг?

И.И.: Поволжье очень неровное, самые проблемные – Башкортостан и Татарстан. Нет ничего сложного – добиться там увеличения продаж. Но если много начинаешь продавать, то получаешь большие убытки, а продавать много и рентабельно в этих регионах почему-то трудно. Никто не может объяснить этот феномен.

А.А.: На самом деле самоцели продавать много – нет. Есть цель продавать много и результативно, то есть с хорошим финансовым результатом. Не во всех регионах получается именно так – продавать много с хорошим финансовым результатом. Поэтому зачастую мы идем на то, чтобы продавать меньше, но с хорошим финансовым результатом или хотя бы без убытков.

И.И.: Продавать много – большого ума не надо, все очень просто. Чтобы продавать много, продавайте дешево, продавайте налево и направо или платите непомерно большую комиссию. Но счастья у вас не будет, у вас будет горе.

– Существуют ли проблемы, сложности в филиалах на этапах отбора, найма, увольнения персонала? Если есть проблемы, то какие?

А.А.: С наймом сотрудников проблем нет. В РЕСО работать хотят многие, особенно работать в штате, чтобы было рабочее место, зарплата и все прочее. Основная и главная задача, которую решают руководители, это набор продавцов, то есть тех самых агентов, о которых говорим, их обучение, адаптация, мотивация. Если ее решают хорошо, значит, все получается, если решают плохо – значит, не получается развивать филиал.

– Обучение агентов проходит в Москве или в регионе?

И.И.: Везде. У нас есть большая центральная школа в Москве, есть большая школа в Санкт-Петербурге. Эти две школы работают, соответственно, на столицы и на ближайшие регионы. У нас есть учебные подразделения в большинстве крупных филиалов. У нас есть система дистанционного обучения, которое доступно для любого подразделения, где есть Интернет и компьютер. У нас есть система обучения «обучателей», этим как раз занимается наша центральная школа, когда мы либо в Москву приглашаем тех, кто занимается обучением в регионах, либо делаем выездные обучающие семинары – «кустовые». В последний раз в Ростове-на-Дону собрались со своего «куста» те, кто занимается обучением, а наши представители из Москвы с ними проводили занятия. Мы очень любим учить учителей, с тем чтобы они дальше ретранслировали все эти знания. У нас есть большие планы по совершенствованию системы дистанционного обучения. Мы сейчас на пороге запуска программы по своему веб-телевидению, то есть мы хотим сделать еще обучающие курсы в формате видео.

– Вебинары?

И.И.: Не совсем вебинары. В принципе, «испокон веков» мы делаем учебные фильмы: писали их на VHS, последние годы пишем на DVD для филиалов, а теперь уже хотим перевести в формат интернет-доступа на портале.

– Как осуществляется мотивация продавцов и агентов филиала? Отличается ли этот подход в филиалах от подхода в центральном офисе?

А.А.: Это основа основ для агентской компании. Мотивация продавцов не должна отличаться ни в центральном офисе, ни в деревне, ни в Комсомольске-на-Амуре или еще

где-то. Это принципиально! Тарифы для всех одинаковые, комиссионное вознаграждение для всех одинаковое. Есть определенные принципы назначения комиссионного вознаграждения, и все работают в рамках этих стандартов.

И.И.: Назначение комиссии зависит от объемов по каждому продукту. Есть некоторые нюансы в том, что касается дополнительных бонусов и вознаграждений. Наша компания не случайно говорит, что в ней очень комфортно агентам, продавцам. У нас очень хорошая система мотивации, потому что помимо комиссии мы платим продавцам еще «участие в прибыли» по итогам года, рассчитывая это дополнительное вознаграждение по результатам их личного портфеля. Даже если филиал, в котором они работают, принес компании убыток, но при этом продавец собрал такой портфель, который отвечает критериям, продавец получает дополнительное вознаграждение по результатам портфеля. Мы по каждому агенту очень четко видим его финансовый результат.

А.А.: Выплаты обычно производятся в апреле-мае, а подводим итоги года где-то в марте.

И.И.: В этом году у нас более шестисот агентов получили такое вознаграждение. Критерии для тех, кто работает в Москве, одни, а для тех, кто работает в регионах, они чуть более мягкие. Понятно, что в регионах собрать такой же портфель, как в Москве, сложно, поэтому условия получения вознаграждения чуть-чуть отличаются, хотя принципы расчетов едины.

– Мы уже говорили об обучении агентов в филиале, что в регионах свои учителя, которые обучают в филиале. Какое внимание уделяется профессиональному и личностному росту агента? Как агент переходит на следующую ступеньку? Может быть, становится учителем?

И.И.: Во-первых, у нас есть такая категория, как менеджер. Во всех компаниях в нашей стране, начиная с гипермаркета «Ашан» и заканчивая, наверное, мастерской по ремонту обуви, есть менеджер. Только у нас менеджеры другие. Наша страховая компания – агентская. Менеджер у нас – это руководитель группы агентов, и менеджер всегда тоже агент. Это агент, который достиг определенных успехов в работе, он вырос, он уже является профессионалом. И есть четкий критерий, сколько надо собирать премий, чтобы получить право претендовать на должность менеджера. Менеджер – это агент,

которому интересно помогать другим, он хочет расти административно или в глазах окружающих. Такой агент набирает свою собственную группу, рекрутирует новых продавцов, передает им опыт, помогает им входить в профессию, участвует таким образом в процессе обучения и, что особенно приятно, получает определенный процент от продаж, которые делает его группа, – это его дополнительный доход. Менеджер получает символическую зарплату за свои хлопоты и получает весьма существенное дополнительное ежемесячное вознаграждение, если его группа работает эффективно.

Из наших менеджеров периодически вырастают директора агентств. Человек растет, у него группа все больше и больше, ему интересно с людьми работать, интересно их развивать, появился вкус к такой работе. Мы поддерживаем таких активных людей, переводя их на позицию директора агентства. А из директора агентства – путь в директора дирекции, которая объединяет несколько агентств, или директора филиала, если это происходит в регионах, а там можно и до заместителя генерального директора дорасти.

Есть карьера и у тех агентов, которым не интересно руководить группой. Мы как раз в конце прошлого года подвергли ревизии и реструктурировали более четко шкалу карьерного роста наших агентов, в которой сейчас 7 уровней. Каждому из них соответствуют определенные бонусы или вознаграждения. Там есть и скидки, льготы при страховании, специальные аксессуары с символикой компании и еще разные приятные поощрения, вроде возможности принять участие в завтраке с президентом компании.

А.А.: Просто неограниченные возможности карьерного роста.

– До какой степени филиал должен быть финансово самостоятельным/ответственным? Есть ли сложности во взаимодействии между филиалом и центральным офисом?

А.А.: Такая постановка вопроса в нашей компании не совсем применима. Он вообще не может быть финансово самостоятельным. У нас есть только одно требование – филиал должен приносить прибыль. Для этого – работать с положительным результатом, выполнять бюджет. Вот, собственно, и все. Продукты дает центральный офис, критерии, стандарты расходов дает центральный офис, работай по правилам, выполняй все регламентные действия – и будет тебе счастье.

И.И.: Если по большому счету, то филиал финансово самостоятелен настолько, насколько финансово самостоятельна компания. Филиал не зависит от своих результатов при выплатах клиентам. Неважно, есть у него деньги в кассе или нет, потому что деньги есть у компании. Главная идея заключается в том, что филиал должен быть максимально освобожден от функций, отличных от продаж. Т.е. директор должен уделять основную массу своего времени тому, чтобы организовывать продажи страховых продуктов и меньше заниматься вопросами бухгалтерии, закупки скрепок, ручек. Потому что многие подразумевают финансовую самостоятельность именно в этом, сможет ли директор купить какое-то количество ручек, приобрести автомобиль для филиала. Если у него десять автомобилей – значит, хороший филиал, а если у него один – значит, не очень. Эти все вещи решаем централизованно, в рамках утвержденного бюджета.

А.А.: Со стороны может показаться довольно сложным процесс бюджетирования: каждый год составляются бюджеты, обсуждаются с директорами филиалов, агентств, утверждаются. Соответственно, при планировании этих бюджетов пытаются вывести филиалы на прибыль, чтобы было понятно, зачем они существуют. Если видим, что расходы, которые запрашивает директор, велики, с ним ведутся переговоры о том, что он либо должен продать существенно больше, либо думать, как сокращать свои расходы. Может, помещение надо другое, может, у тебя слишком много персонала, мало ли что еще. Бывает, филиал хороший, а у него есть дополнительное агентство в регионе, которое приносит убыток. Может, тогда, чтобы свести баланс, лучше пожертвовать каким-то агентством? Жалко, конечно, вывеску снимать, но если это прибыли не дает, а дает только убыток, то лучше с ним расстаться. Спорят, потом достигают консенсуса, а это уже как договор, считайте. Обязаны исполнять. Если выполняют хорошо, наши директора тоже получают свою дополнительную часть прибыли. Не только хорошие продавцы получают части прибыли, но и директора филиалов, потому что мы смотрим финансовый результат по каждому продающему подразделению, и руководитель, при выполнении определенных критериев, получает свой немаленький бонус. А это связанно именно с тем, что он должен выполнить: определенный процент от плана, минимум каких-то продуктов, принести прибыль. Если у него прибыль 10 рублей, он все равно получит бонус с 10 рублей. Но при выполнении критериев он не должен получить 10 рублей прибыли, если все критерии выполнены, то прибыль будет больше.

– Что мешает филиалу быть эффективным/прибыльным и каковы пути достижения поставленных целей и желаемых результатов?

И.И.: Зима, осень, лето и весна. Обычно именно 4 времени года в нашей стране мешают эффективному экономическому росту. Если серьезно, то – люди. Все от людей, все от головы. Вот самая большая головная боль: как людей научить работать по нашим правилам и стандартам. Потому что, если выполнять эти регламенты, все у тебя получится. Почему люди не выполняют эти регламенты, мы очень часто не можем понять. А проконтролировать у нас есть возможности. Единая информационная система дает отчеты, сколько раз директор заходил в систему, какие аналитические действия он предпринимал, какие он строил отчеты. Директор, если он хочет эффективно управлять, должен каждый день, как зубы чистить, строить определенные отчеты, смотреть, как идет выполнение бюджета, смотреть по продуктам, смотреть по продавцам, по менеджерским группам, смотреть по убыточности. Система позволяет увидеть свой филиал абсолютно объективно, все проанализировать, а дальше ты начинаешь дергать людей за управленческие ниточки, настраивать, направлять. А почему некоторые филиалы мало смотрят эти отчеты, трудно понять.

А.А.: Мы сейчас это нормализовали: есть такой отчет, который показывает, сколько раз руководитель смотрел некую аналитическую информацию по своему портфелю. И вот все подтверждается: филиал дает хороший результат, и мы видим, что директор практически каждый день работает в системе. Если филиал работает плохо, то мы видим, что директор либо вообще не смотрит отчеты, либо раз в месяц посмотрит, какие у него оперативные продажи, и все.

И.И.: Например, директор выступает на одном из семинаров: я добилась успеха, поскольку стала регулярно строить отчеты по агентам и стала регулярно этих агентов спрашивать – почему у вас то-то и то-то, почему не сделали, куда вы смотрите. И дело пошло! Вот вы спрашиваете, как я добилась результатов, а я ничего для этого не сделала, я просто стала включать компьютер и стала строить эти отчеты, стала их распечатывать, смотреть, с людьми разговаривать. Все очень просто. На самом деле в этой профессии – управление филиалами – самое главное, как я уже говорил, планирование и контроль.

Самая большая проблема в развитии продаж в том, что продавцы очень быстро попадают в так называемую зону комфорта. Они зарабатывают какие-то скромные деньги, и дальше им ничего не надо. Они не хотят расти. Раньше было понятно: в магазинах ничего не было, ничего не купишь, зачем тебе больше денег? А сейчас, вроде бы, и в магазинах всюду всего полно, и в провинции, как в столице. А вот почему-то они не хотят больше денег, и это является одной из проблем, как увеличить продажи в филиале, как научить людей хотеть зарабатывать больше.

А.А.: И приходится деликатно подталкивать, «пинать». Именно потому, что за деньги не хотят, то есть наклонись, подними эти деньги, они же рядом лежат, тебе же ничего не стоит! Мы ничего неприличного людям не предлагаем. Мы предлагаем хорошие вещи, но надо давать пинка, гнать, гнать, чтобы люди не ленились. Почему они ленятся, непонятно. Надо пробудить желание зарабатывать. Надо разговорить, понять человека, узнать, о чем он мечтает, на что у него денег не хватает. Уговорить женщину, что ей надо купить новые занавески, кого-то на ремонт сподвигнуть в квартире, найти какие-то элементарные «крючки». Но это специфика агентской компании, тут мы не зависим от клиентов, мы зависим от агентов.

***

Полностью материал читайте в журнале «Региональные сети страховых компаний» , 7, 2012.

Источник: www.wiki-ins.ru, 01.08.12